Office of the Commissioner of Official Languages

LANGUAGE AUDIT

TRANSLATION BUREAU
SECRETARY OF STATE

May, 1984

TABLE OF CONTENTS

		Page
I.	INTRODUCTION	1
II.	STRUCTURE AND ACTIVITIES	2
III.	OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	2
	a) Guidelines and control mechanisms	2
	b) Service to the public	4
	c) Language of work	4
	d) Equitable participation	6
IV.	CONCLUSION	8
V.	LIST OF RECOMMENDATIONS	10

I. INTRODUCTION

The Office of the Commissioner of Official Languages conducted this audit of the Translation Bureau as part of its regular program of evaluating the language situation in federal institutions. This sector of the Department of the Secretary of State had not been included in a 1980 audit of that Department. A previous study of the Translation Bureau, completed in 1976, dealt exclusively with the translation service it provides to federal institutions.

The purpose of this audit was to determine how well the Bureau complies with the requirements of the Official Languages Act. The study's four main themes were: departmental policies and directives as they apply to the Translation Bureau; service to the public in both official languages; language of work; and participation by both linguistic groups in the Bureau's various activities.

Audit team members met with some thirty managers and other employees of the Translation Bureau and the Department's Personnel Administration Branch. They also analysed a variety of documents and statistics from the Department, the Public Service Commission and Treasury Board.

The audit team extends its thanks to the staff of the Bureau, who were most co-operative and helpful.

II. STRUCTURE AND ACTIVITIES

Established in 1934, the Translation Bureau is part of the Department's Official Languages and Translation sector. It provides translation and interpretation, terminology standardization and linguistic advisory services for the Parliament and Government of Canada.

Its clientele consists mainly of federal agencies and departments, although the Bureau also has dealings outside the federal public service. In addition to its contacts with the private sector, it provides interpretation services for Parliament and for federal-provincial conferences. It also maintains ongoing relations with provincial, foreign, and international organizations.

The Translation Bureau has 1,903 employees, 1,400 of whom are in the National Capital Region. Regional staff in the Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto and Winnipeg offices respond to local federal translation needs. The Montreal division, with 212 employees, also does a significant amount of work for headquarters and is in fact an extension of the latter. Eighty per cent of the texts translated there come from the National Capital Region.

III. OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

A. Guidelines and control mechanisms

In general, the official languages situation in the Translation Bureau is excellent, in spite of a lack of information at all levels on the Department's official languages policy and program. We are inclined to think that the few gaps to be found are largely to be ascribed to this lack of information. Most people we interviewed were not aware of the departmental Official Languages Program, which was established in 1979.

On the whole, managers felt that the objectives set by the Department in its 1983-84 Official Languages Plan were not of great concern to them. Few of them had been involved in preparing it or were aware of its existence. In any case, neither the Anglophones nor Francophones interviewed could see any need for it. In their opinion, the official languages enjoy special status in the Translation Bureau and everyone is aware of his or her rights and obligations under the Act.

We must point out that the Department has done little to monitor the performance of the Bureau in this area. However, if the Department's new goals as described in its revised Official Languages Plan, 1983-1987, are any indication, closer supervision should make managers more directly responsible for the implementation of the program. The Translation Bureau should find the recommendations in the Treasury Board Secretariat audit report entitled "Management Accountability for the Official Languages Program" useful for this purpose.

The Department of the Secretary of State is responsible for administering the official languages program and is in the process of establishing appropriate implementation, supervision and dissemination mechanisms. We hope that it will reach its objectives as soon as possible and we recommend that the Department:

Recommendation 1 - ensure that Translation Bureau managers are held accountable for their activities under the departmental official languages program; and

Recommendation 2 - inform employees about its official languages policy and program.

B. Service to the public

Our interviews revealed that the Translation Bureau's provision of service to the public is normally irreproachable. Translators and interpreters are bilingual by definition and find it natural to communicate with the Bureau's clients in the appropriate language, both in writing and orally.

The only exception that we noticed was in the area of telephone answering. The telephone is usually answered in both languages in predominantly English-speaking sectors but, all too often, the greeting is in French only in predominantly French-speaking sectors at headquarters, as well as in units located in a number of client departments and in some regions. Some managers indicated to the study group that they had issued occasional reminders and in August, 1983, the Bureau distributed to all employees a leaflet entitled Official Languages - Telephone Protocol.

Consequently, we recommend that the Bureau:

Recommendation 3 - ensure that managers periodically verify that employees provide bilingual telephone reception.

C. Language of work

The vast majority of Bureau employees are bilingual. Eighty-five per cent are Francophone and fifteen per cent Anglophone. The bilingual Anglophones are found mainly in Central Services and provide French-to-English translation; nearly all of the Anglophones who do not know French are employed in Multilingual Services.

The usual language of internal communication is French. In the predominantly French-speaking sectors, which deal with English-to-French translations, meetings are conducted mainly in this language. The few Anglophone participants in these meetings - all of them bilingual - say they are not only satisfied but happy with this situation and, like the Francophone participants, they switch freely from one language to the other without even noticing it. This is also normal practice among senior managers and interpreters. If there are unilingual Anglophone participants at ad hoc meetings, everyone uses that language.

In predominantly English-speaking sectors, meetings are conducted in English. Francophone participants can use their own language if the other participants are bilingual. In Multilingual Services, where some translators do not know French, meetings are conducted exclusively in English. The Francophone translators from that section do not object to the practice and have not voiced any complaint to us.

With the exception of the English-speaking sectors mentioned above, where material is distributed in English only, 90% of work documents (memoranda, analyses, reports) are in French. We observed that certain documents and memoranda which are sometimes meant to be read by Anglophones who do not understand French are prepared in French only. This causes frustration and the occasional complaint. In such cases the material is translated at their request. Both senior and middle management are at fault here.

Departmental circulars are bilingual. The Bureau does not issue very many of its own because information and guidelines are usually distributed through two internal periodicals. Communication is bilingual and is intended for all staff. Management News is for managers; items appear in either English or French, but those in French predominate. The Bureau should try to strike a better balance between the two languages.

The Multilingual-French Section finds itself in the same minority position in the Multilingual Services Directorate, where written communications are usually in English, as the Directorate itself is within the Translation Bureau. The fact that some written communications intended for this section or distributed on its behalf are in English only is at times disappointing to Francophones.

Consequently, we recommend that the Bureau:

Recommendation 4 - ask its managers to set an example in the use of both official languages in internal communications and establish appropriate controls at various levels.

D. Participation

In September 1983, the Translation Bureau had 1,903 employees of whom 1,289 were in the Translation Group (TR). Given the special nature of the Bureau's terms of reference, it is appropriate to consider the impact of its activities on the participation of the two language groups among translators: the proportion of Francophone translators (85%) is directly related to the volume of translation into French and the ratio of Anglophone translators (15%) is a function of the number of words translated into English.

The results of the recruitment process for translators seem to confirm the generally accepted principle that it is unusual to find Anglophones or Francophones who can translate satisfactorily into a language other than their own.

The hiring and staffing procedures used by the Department of the Secretary of State and the Translation Bureau provide both linguistic groups with equal access to translation positions. Recruiting is aimed equally at Francophones and Anglophones across the country. Moreover, members of both groups often ask to take both written tests, into French and into English. Following a rigorous process of elimination, the successful candidates are placed on an eligibility list. Candidates are called only when there are vacancies at the first two levels of the "translator" category.

TR positions at senior levels, which include about one hundred managers, are filled exclusively from within the Bureau. The fact that the pool of potential candidates for these positions is predominantly Francophone accounts for the present 81/19 ratio of Francophones to Anglophones. As mentioned above, there are few Anglophone translators sufficiently well versed in French to be able to supervise French language translators and evaluate their work.

The senior levels of the TR group include about one hundred interpreters. They too are recruited from among Bureau translators. Again, it can be seen that the nature of the work has a direct influence on representation levels: 30% of the interpreters are Anglophone and interpret mainly from French to English. Francophone interpreters work from English to French, one-third have combined duties as interpreter-translators or interpreter-revisors.

Employees who are not members of the TR group make up 32% of the Bureau's staff. Three of the six senior managers are Anglophone. The employees in the other occupational groups consist largely of: administrative officers, librarians, terminology assistants, technicians, secretaries and clerks. Overall, 86% of the employees in these groups are Francophone. In the case of those whose work is dependent on translation, it is easy to understand that the Francophone-Anglophone ratio would be essentially the same as in the TR group itself.

The AS and CR groups provide administrative support that does not require the same degree of knowledge of French or English. The Bureau informs us that positions are normally filled from within the Bureau, from a pool of secretaries and clerks who work in French. While this may explain in part the low proportion of Anglophone employees, nevertheless we feel that the Bureau should pay particular attention to this sector so as to ensure a better Anglophone representation.

Consequently, we recommend that the Department and the Bureau:

Recommendation 5 - set objectives for raising Anglophone participation where it is low and where the work is not dependent on translation.

IV. CONCLUSION

The language situation is very good on all counts at the Translation Bureau. However, we sense a certain complacency that accounts for a few shortcomings being overlooked. These could be easily corrected.

The Bureau always provides bilingual service to its clients. The only weakness is in the area of telephone greetings. All too often, the telephone is answered in French only in some predominantly Francophone sectors.

As to language of work, some documents or other written communications intended to be read also by Anglophone staff are distributed in French only. A similar situation exists in Multilingual Services regarding certain work documents in the English language which are consulted by Francophone employees.

Since the participation of the two linguistic groups is largely a function of the Bureau's role - to provide translations - we are reasonably satisfied with the levels reached, with the exception of some administrative groups where Anglophone representation is too low.

All in all, only a minor change of direction is required to achieve an exemplary situation in every respect.

V. LIST OF RECOMMENDATIONS

Recommendation 1 - ensure that Translation Bureau managers are held accountable for their activities under the departmental official languages program.

Recommendation 2 - inform employees about its official languages policy and program.

Recommendation 3 - ensure that managers periodically verify that employees provide bilingual telephone reception.

Recommendation 4 - ask its managers to set an example in the use of both official languages in internal communications and establish appropriate controls at various levels.

Recommendation 5 - set objectives for raising Anglophone participation where it is low and where the work is not dependent on translation.

COMMISSAIRE AUX LANGUES OFFICIELLES
COMMISSIONER OF OFFICIAL LANGUAGES

Bureau du Commissaire aux langues officielles
66, rue Slater
Ottawa K1A 0T8
Tél. (613) 995-7717

Bureau du Commissaire aux langues officielles

VÉRIFICATION LINGUISTIQUE

BUREAU DES TRADUCTIONS
SECRÉTARIAT D'ÉTAT

mai 1984

TABLE DES MATIÈRES

		Page
I.	INTRODUCTION	1
II.	STRUCTURE ET ACTIVITÉS	2
III.	CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	3
	a) Principes directeurs et contrôles	3
	b) Langue de service	4
	c) Langue de travail	5
	d) Participation	7
IV.	CONCLUSION	9
V.	LISTE DES RECOMMANDATIONS	11

I. INTRODUCTION

Le Bureau du Commissaire aux langues officielles a effectué cette vérification du Bureau des traductions dans le cadre de son programme régulier d'évaluation de la situation linguistique au sein des organismes fédéraux, ce secteur du Secrétariat d'État n'ayant pas fait l'objet d'un examen lors d'une vérification de ce ministère en 1980. Une étude antérieure du Bureau des traductions, terminée en 1976, avait portée uniquement sur l'appui qu'il assure aux institutions fédérales en matière de traduction.

L'objet de la présente vérification était de déterminer dans quelle mesure l'administration du Bureau se conforme aux exigences de la Loi sur les langues officielles. L'examen a porté sur quatre thèmes principaux: la politique et les directives du Secrétariat d'État qui s'appliquent au Bureau des traductions; les services assurés au public dans l'une et l'autre langues officielles; la langue de travail des employés; et la participation des deux groupes linguistiques aux diverses activités du Bureau.

Les membres de l'équipe de travail ont rencontré une trentaine de gestionnaires et autres fonctionnaires au Bureau des traductions ainsi qu'à la Direction du personnel du Secrétariat d'État. Ils ont également analysé divers documents et données statistiques en provenance de ce ministère, de la Commission de la Fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'équipe tient à remercier le personnel du Bureau dont la collaboration leur a été d'un appui précieux.

II. STRUCTURE ET ACTIVITÉS

Créé en 1934, le Bureau des traductions fait partie du secteur des Langues officielles et de la Traduction du Secrétariat d'État. Il assure les services de traduction, d'interprétation, de normalisation terminologique et de conseils linguistiques pour le compte du Parlement et du Gouvernement du Canada.

Sa clientèle se retrouve essentiellement dans les agences et ministères fédéraux mais le Bureau a aussi affaire à l'extérieur de l'administration fédérale. Outre ses contacts avec le secteur privé, il assure des services d'interprétation au Parlement ou lors de conférences fédérales-provinciales. Il entretient aussi des relations suivies avec des organismes provinciaux, étrangers ou internationaux.

Le Bureau des traductions compte 1,903 fonctionnaires dont 1,400 dans la région de la Capitale nationale. Les effectifs régionaux, à Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto et Winnipeg répondent sur place aux besoins en traduction des organismes fédéraux. La division de Montréal toutefois, avec 212 employés, assure un appui important au bureau central dont il est en fait un prolongement. Quatre-vingt pour cent des textes qu'on y traduit proviennent de la région de la Capitale nationale.

III. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Principes directeurs et contrôles

Nous avons constaté qu'en général la situation des langues officielles est excellente au Bureau des traductions en dépit d'un manque d'information à tous les niveaux sur la politique et le programme du Secrétariat d'État en matière de langues officielles. Nous sommes portés à croire que les quelques écarts qui subsistent sont attribuables en grande partie à ce manque d'information. En effet, la majorité des personnes interviewées n'avait pas pris connaissance du Programme des langues officielles du Ministère, établi en 1979.

Dans l'ensemble, les gestionnaires se sentent peu concernés par les objectifs fixés par le Secrétariat d'État dans son Plan des langues officielles 1983-84. Sauf exception, aucun n'avait participé à sa préparation ou n'en connaissait l'existence. De toute façon, les anglophones et francophones interviewés n'en voyaient pas l'utilité. A leur avis, les langues officielles jouissent d'un statut privilégié au Bureau des traductions et chacun est conscient de ses droits et obligations au regard de la Loi.

Force est de constater que le Bureau a fait l'objet de peu de contrôles à cet égard de la part des autorités du Ministère. Toutefois, si l'on en juge par les objectifs que s'est donné le Ministère dans son Plan des langues officielles revisé 1983-1987, une surveillance accrue devrait rendre les gestionnaires directement responsables de la mise en oeuvre du programme. Les recommandations du Secrétariat du Conseil du Trésor au Bureau des traductions, dans son rapport de vérification sur "L'imputabilité de la gestion pour le programme des langues officielles", devraient lui venir en aide à cette fin.

L'administration des langues officielles relève du Ministère lui-même et nous avons noté qu'il est en train d'établir des mécanismes de mise en oeuvre, de surveillance et de diffusion du programme. Nous espérons donc que ses objectifs seront atteints dans les meilleurs délais et recommandons, en conséquence, au Secrétariat d'État:

Recommandation 1 - de s'assurer que les gestionnaires du Bureau des traductions soient tenus comptables de leurs activités dans le cadre du programme des langues officielles; et

Recommandation 2 - de renseigner les employés sur sa politique et son programme en matière de langues officielles.

B. Langue de service

Il ressort de nos entrevues que la performance du Bureau des traductions est habituellement sans reproche au chapitre de la langue de service. Bilingues par définition, traducteurs et interprètes communiquent tout naturellement dans l'une et l'autre langue avec la clientèle du Bureau, par écrit ou de vive voix.

La seule ombre que nous ayons décelée se situe au niveau de l'accueil téléphonique. On répond généralement dans les deux langues dans les secteurs à prépondérance anglophone mais trop souvent en français seulement dans les secteurs majoritairement francophones, au siège, dans les modules de plusieurs ministères clients ou dans certaines régions. Certains gestionnaires nous ont dit avoir fait des rappels à l'ordre et en août 1983, le Bureau a distribué à tous les employés un dépliant intitulé "Langues officielles - protocole téléphonique".

Dans ces circonstances, nous recommandons au Bureau des traductions:

Recommandation 3 - de s'assurer que les gestionnaires exercent un contrôle périodique afin d'assurer un accueil téléphonique bilingue.

C. Langue de travail

La grande majorité des employés du Bureau sont bilingues. Quatre-vingt cinq pour cent ont le français pour première langue officielle et 15 pour cent l'anglais. Les anglophones bilingues se retrouvent principalement dans les Services centralisés et assurent la traduction du français vers l'anglais; les anglophones ne connaissant pas le français se retrouvent presque tous dans les Services multilingues.

Le français prime sur le plan des communications internes. Les réunions se déroulent principalement dans cette langue dans les secteurs majoritairement francophones où l'on traduit de l'anglais vers le français. Les quelques anglophones qui participent aux réunions, tous bilingues, se disent satisfaits et même heureux de cette situation et, tout comme les francophones, n'hésitent pas à sauter d'une langue à l'autre sans même s'en apercevoir. Cette pratique prévaut aussi à la haute direction et dans le secteur des interprètes. S'il y a des participants unilingues anglais lors de réunions ad hoc, tout le monde s'exprime alors dans cette langue.

Dans les secteurs à prédominance anglophone, les réunions se déroulent en anglais. Les francophones peuvent s'y exprimer dans leur langue si tous les participants sont bilingues. Dans le secteur multilingue, où certains traducteurs ne connaissent pas le français, les réunions se déroulent uniquement en anglais. Les traducteurs francophones de ce secteur n'y voient pas d'inconvénients et nous n'avons reçu aucune doléance de leur part.

Sauf dans les secteurs anglophones, où les documents de travail (notes de service, analyses, rapports) sont distribués en anglais seulement, le français prédomine partout dans une proportion de 90 pour cent. Nous avons constaté qu'un certain nombre de documents et notes de service rédigés uniquement en français sont parfois destinés à être lus par des anglophones qui ne comprennent pas le français. Cela constitue pour eux un élément de frustration et ils s'en plaignent de temps à autre. On leur fournit alors une traduction sur demande. La haute direction tout autant que les cadres intermédiaires sont fautifs sur ce point.

Les circulaires du Secrétariat d'État sont bilingues. Le Bureau en émet peu car l'information et les directives sont généralement diffusées par l'entremise de deux périodiques internes. "Communications", qui s'adresse à tout le personnel, est bilingue. Par contre, "Info-Cadres", destiné comme son nom l'indique aux cadres, reproduit surtout des articles en langue française. Il faudrait y faire place à un plus grand nombre d'articles en anglais.

Dans le secteur des services multilingues, où les communications écrites sont habituellement anglaises, la section multilingue française se trouve dans la même situation minoritaire que le secteur lui-même au sein du Bureau des traductions. On y est parfois déçu de l'unilinguisme anglais de certaines communications écrites qui lui sont destinées ou qui sont diffusées en son nom.

Nous recommandons donc au Bureau:

Recommandation 4 - de demander à ses cadres de donner l'exemple en ce qui concerne l'emploi des deux langues officielles dans les communications internes et d'établir des contrôles appropriés aux divers paliers.

D. Participation

En septembre 1983, l'effectif du Bureau des traductions se chiffrait à 1,903. De ce nombre, on retrouvait 1,289 employés dans le groupe des traducteurs (TR). Étant donné le caractère particulier du mandat du Bureau, il y a lieu de considérer l'incidence de son activité sur la participation de l'un et de l'autre groupes linguistiques chez les traducteurs. En effet, on remarque que le pourcentage de francophones (85 pour cent) est directement lié au volume de traductions vers le français et que celui des anglophones (15 pour cent) se rapproche de la proportion de traductions vers l'anglais.

La sélection qui s'opère lors du processus de recrutement des traducteurs semble confirmer le principe généralement reconnu qu'il est exceptionnel de trouver des anglophones ou des francophones qui puissent traduire adéquatement vers une langue qui n'est pas la leur.

Notre examen des méthodes d'embauche et de dotation du Secrétariat d'État et du Bureau des traductions nous a permis de constater que les deux groupes linguistiques ont un accès égal aux postes de traduction. Le recrutement s'adresse indifféremment aux francophones et aux anglophones à travers le pays. Il arrive d'ailleurs souvent que les uns et les autres demandent à subir l'un et l'autre test écrit, vers le français et vers l'anglais. Suite à une élimination sévère, les noms des candidats qui ont réussi sont inscrits sur une liste d'admissibilité. Les candidats ne sont embauchés que lorsqu'il y a vacance aux deux premiers niveaux de la catégorie "traducteur".

Les postes de traducteur aux niveaux supérieurs, où l'on retrouve une centaine de gestionnaires, sont dotés à partir de concours internes. Le bassin majoritairement francophone d'où sont puisées les nouvelles promotions expliquerait le pourcentage à ces niveaux de 81 pour cent chez les francophones et de 19 pour cent chez les anglophones. Par ailleurs, tel que mentionné plus haut, rares seraient les anglophones qui connaissent suffisamment le français pour encadrer les traducteurs de langue française et évaluer leurs travaux.

Une centaine d'interprètes se retrouvent aux niveaux supérieurs du groupe TR et sont également recrutés à même les traducteurs du Bureau. On remarque ici aussi que le travail à accomplir a une incidence directe sur les taux de participation: 30 pour cent des interprètes sont anglophones et travaillent surtout vers cette langue. Les francophones font de l'interprétation vers le français, un tiers cumulent les fonctions d'interprètes-traducteurs ou d'interprètes-réviseurs.

Le personnel autre que le groupe TR constitue 32 pour cent de l'effectif du Bureau. A la haute direction, trois des six cadres supérieurs sont anglophones. Ailleurs, on retrouve surtout: administrateurs, bibliothécaires, aides terminologues, techniciens et techniciennes, secrétaires et commis. La représentation francophone est de 86 pour cent pour l'ensemble de ces groupes d'emploi. En ce qui concerne le personnel dont le travail est tributaire de celui des traducteurs, on peut aisément comprendre que le rapport francophone-anglophone soit sensiblement le même que dans le groupe d'emploi TR.

Dans les groupes d'emploi AS et CR, en grande partie à vocation de soutien administratif, le travail à accomplir ne commande pas le même degré de connaissance du français ou de l'anglais. Le Bureau nous dit que ces postes sont dotés le plus

souvent par voie de concours interne à partir du bassin des dactylographes et des secrétaires qui sont appelés à travailler en français. Cela peut expliquer en partie la faible représentation anglophone. Nous croyons toutefois que le Bureau devrait porter une attention particulière à ce secteur afin d'y assurer une meilleure participation anglophone.

En conséquence, nous recommandons au Ministère et au Bureau:

Recommandation 5 - de se fixer des objectifs en vue de rehausser la participation anglophone là où elle est faible et là où le travail n'est pas tributaire du travail de traduction.

IV. CONCLUSION

La situation linguistique étant particulièrement bonne sur tous les plans au Bureau des traductions, on perçoit toutefois une certaine complaisance qui laisse subsister quelques lacunes. Celles-ci pourraient être aisément corrigées.

Le Bureau assure en tout temps des services bilingues à sa clientèle. La seule ombre se situe au plan de l'accueil téléphonique. On répond trop souvent en français seulement dans certains secteurs à prépondérance francophone.

Sur le plan du travail, il arrive que des documents ou autres communications écrites, destinés à être lus aussi par des anglophones, soient distribués en français seulement. Une situation analogue existe aux Services multilingues en ce qui concerne certains documents de travail de langue anglaise appelés à être consultés par des francophones.

Le taux de participation de l'un et de l'autre groupes linguistiques étant en grande partie tributaire de la vocation particulière du Bureau, c'est-à-dire la traduction, nous en sommes raisonnablement satisfaits, sauf en ce qui concerne certaines catégories d'emploi à vocation administrative où la représentation anglophone est trop faible.

Dans l'ensemble, il suffirait de donner un petit coup de barre pour atteindre une performance exemplaire à tous égards.

V. LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 - de s'assurer que les gestionnaires du Bureau des traductions soient tenus comptables de leurs activités dans le cadre du programme des langues officielles.

Recommandation 2 - de renseigner les employés sur sa politique et son programme en matière de langues officielles.

Recommandation 3 - de s'assurer que les gestionnaires exercent un contrôle périodique afin d'assurer un accueil téléphonique bilingue.

Recommandation 4 - de demander à ses cadres de donner l'exemple en ce qui concerne l'emploi des deux langues officielles dans les communications internes et d'établir des contrôles aux divers paliers.

Recommandation 5 - de se fixer des objectifs en vue de rehausser la participation anglophone là où elle est faible et là où le travail n'est pas tributaire du travail de traduction.

POOR

QUALITY

ORIGINAL